

## УДК 330.341.1

*Л.С. ЗАХАРКІНА*, аспірантка, СумДУ, Суми  
*Б. О. БУДЬОНІЙ*, студент, ДВНЗ УАБС НБУ, Суми  
*О.О. ЗАХАРКІН*, к.е.н., доц., СумДУ, Суми

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У даній статті розглядаються методичні підходи до вибору стратегії інноваційного розвитку підприємств. Обґрунтовано необхідність коригування рівня потенціалу інноваційного розвитку на коефіцієнт адаптивності. Розглянуто можливі стратегії інноваційного розвитку підприємства при різних сполученнях фінансового потенціалу інноваційного інвестування та потенціалу інноваційного розвитку.

In this article the methodical going is examined near the choice of strategy of innovative development of enterprises. Grounded necessity of correction of level of potential of innovative development on the coefficient of adaptiveness. Possible strategies of innovative development of enterprise are analyzed at different connections of financial potential of the innovative investing and potential of innovative development.

**Ключові слова:** науково-технічний розвиток, планування, стратегії.

**Вступ.** Реалізація завдань щодо інтенсифікації розвитку промислових підприємств України потребує формування ефективної системи управління напрямками їх інноваційного розвитку. Така система вимагає урахування стратегічних перспектив науково-технічного розвитку. Успіх управлінських заходів визначається науково-обґрунтованим складанням планів інноваційного розвитку. Саме планування є вихідною «точкою» процесу управління. Сьогодні в Україні на більшості підприємств питанням планування приділяється недостатньо уваги. Реалізується переважно короткострокове (оперативне) планування. Проте специфіка сучасного економічного розвитку вимагає визначення параметрів діяльності за більш тривалий період часу, який має враховувати динаміку оновлення техніки та технології. Найважливішим етапом стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств є вибір стратегії, оскільки саме на її основі розробляються та приймаються інноваційні рішення.

**Постановка завдання.** Цілі статті полягають в удосконаленні методичних підходів до вибору стратегії інноваційного розвитку у процесі стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств.

**Методологія.** Проблемам стратегічного планування інноваційного розвитку, зокрема питанням вибору стратегії інноваційного розвитку, присвячені роботи провідних вітчизняних вчених, серед яких: В. О. Василенко [1], М. А. Йохна [3], С. М. Ілляшенко [4] та інші.

Незважаючи на досить велику кількість наукових напрацювань за даною

тематикою, залишаються відкритими питання щодо розроблення загального підходу до вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Результати дослідження.** Вибір стратегії інноваційного розвитку є найважливішим етапом стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств, оскільки ефективність досягнення поставлених цілей більшою мірою визначається правильним вибором напрямку інноваційного розвитку.

Розглянувши підходи до вибору інноваційних стратегій розвитку підприємств [1, 3, 4, 6, 7], було визначено, що, вибір даних стратегій визначається рівнем інноваційного потенціалу, що вміщує в себе ряд економічних показників, що характеризують можливості підприємства у освоєнні нових чи поліпшуючих технологій та виробництві нової чи поліпшеної продукції, та конкурентною позицією на ринку.

На нашу думку, узагальнений показник інноваційного потенціалу дає не повністю об'єктивну оцінку, оскільки, по-перше, сукупність економічних показників, на основі яких оцінюється рівень інноваційного потенціалу не є чітко визначеною та загальною, по-друге, показник інноваційного потенціалу є складовою системи більш високого рівня – потенціалу інноваційного розвитку (*ПІР*), яка детально розглянута в роботі [4]. І саме потенціал інноваційного розвитку є більш адекватним індикатором при виборі стратегії інноваційного розвитку підприємства. Хоча й цей показник має недоліки, адже розраховується на основі сукупності ретроспективних показників і тому не враховує рівень адаптації до змін інноваційних рішень протягом визначеного планового періоду. Тому нами пропонується ввести коефіцієнт адаптивності потенціалу інноваційного розвитку, який буде показувати, наскільки виробництво в цілому пристосоване до непередбачуваних вимог зовнішнього середовища, тобто як швидко можуть реалізовуватися альтернативні/незаплановані інноваційні рішення у межах обраної стратегії інноваційного розвитку і чи можуть реалізовуватися взагалі.

Спираючись на вищезазначене, оцінку здатності до інноваційного розвитку та подальший вибір стратегії пропонується здійснювати на основі розрахунку та аналізу двох інтегральних показників: 1) адаптивного потенціалу інноваційного розвитку  $ПІР_{ад}$ , 2) фінансового потенціалу інноваційного інвестування ( $ФПІ$ ).

Розглянемо більш докладно сутність показників та порядок їх розрахунку.

Інтегральний показник рівня адаптивного потенціалу інноваційного розвитку розраховується за формулою:

$$ПІР_{ад} = ПІР \cdot K_{ад}, \quad (1)$$

де  $ПІР$  – рівень потенціалу інноваційного розвитку (є ретроспективним показником). Розрахунок  $ПІР$  досить детально розглянуто в економічній літературі, зокрема в роботі [4, С.304-347],

$K_{ад}$  – інтегральний коефіцієнт адаптивності потенціалу інноваційного

розвитку, розраховується за формулою:

$$K_{ad} = \sum_{f=1}^n \omega_f \cdot K_f, \quad (2)$$

де  $K$  – частковий показник адаптивності потенціалу інноваційного розвитку;

$f$  – порядковий номер показника адаптивності потенціалу інноваційного розвитку,  $f = 1, \dots, n$ ;

$\omega$  – питома вага показника адаптивності потенціалу інноваційного розвитку ( $\sum_{f=1}^n \omega_f = 1$ ).

Часткові показники адаптивності потенціалу інноваційного розвитку представлені в табл. 1, де показник 1 – розробка Гончаренко Т.П. [2, С. 9], показник 2, 3 – удосконалено на основі розробки Гончаренко Т.П. [2, С. 9], показники 4 - 5 – авторська розробка.

Визначення вагомостей складових оцінки  $K_{ad}$  здійснюється експертним методом, наприклад, методом попарного порівняння. Так як між типом виробництва та потенціалом інноваційного розвитку підприємства спостерігається тісний взаємозв'язок, то для кожного підприємств за типом виробництва (одиночного, серійного та масового) вагомості оціночних показників потрібно розраховувати окремо. Таким чином,  $K_{ad}$  підприємства залежно від типу виробництва, має визначатися за модифікованими формулами.

Таблиця 1 – Показники адаптивності потенціалу інноваційного розвитку

Показники	Формула для розрахунку
Показник адаптивності виробничих потужностей	$K_{a.v.n.} = \frac{Q_{ун.} + Q_{сп..ад.}}{Q_{заг.обл.}},$ <p>де <math>Q_{ун.}</math> – кількість одиниць універсального обладнання, що є на підприємстві;  <math>Q_{сп..ад.}</math> – кількість одиниць спеціального обладнання, здатного до швидкого переналаджування (з широкою номенклатурою спеціальних пристосувань), що є на підприємстві;  <math>Q_{заг.обл.}</math> – загальна кількість обладнання на підприємстві.</p>
Показник адаптивності технологій	$K_{a.т.} = \frac{T_{гр.т.} + T_{ін.} + T_{н.ін.}}{T_{заг.}},$ <p>де <math>T_{гр.т.}</math> – кількість групових технологій (технологічних принципів), задіяних у виробництві продукції на підприємстві;  <math>T_{ін.}</math> – кількість технологій (технологічних принципів), задіяних у виробництві більш, ніж одного інноваційного продукту на підприємстві;  <math>T_{н.ін.}</math> – кількість нових сучасних технологій (технологічних принципів), які були впроваджені на підприємстві в останні роки; при вимірюванні <math>T_{гр.т.}</math>, <math>T_{ін.}</math>, <math>T_{н.ін.}</math> слід уникати подвійного рахунку;  <math>T_{заг.}</math> – загальна кількість технологій (технологічних принципів), задіяних у виробничому процесі на даному підприємстві.</p>

Показник адаптивності виробничих приміщень	$K_{a.n.} = \frac{S_{ун.в.ц.} + S_a.}{S_{заг.}}$ <p>де <math>S_{ун.в.ц.}</math> – площа універсальних виробничих цехів, м<sup>2</sup>;  <math>S_a.</math> – площа виробничих приміщень, адаптованих до швидкого перепланування, м<sup>2</sup>;  <math>S_{заг.}</math> – загальна площа виробничих приміщень, без урахування тих площ, які зайняті організаційно-управлінськими підрозділами, м<sup>2</sup>.</p>
Показник адаптивності кадрів	$K_{a.к.} = \frac{Ч_{в.о.} + Ч_{підв.кваліф.} + Ч_{б.35}}{Ч_{заг.}}$ <p>де <math>Ч_{в.о.}</math> – чисельність працівників, котрі мають вищу освіту, осіб;  <math>Ч_{підв.кваліф.}</math> – чисельність працівників, котрі мають високу кваліфікацію та останнім часом підвищували її, осіб;  <math>Ч_{б.35}</math> – чисельність працівників, котрі мають неповну вищу освіту віком до 35 років включно, осіб;  <math>Ч_{заг.}</math> – загальна чисельність працівників на підприємстві, осіб.</p>
Показник адаптивності спец. резервів	Характеризує здатність забезпечити швидку пристосованість підприємства до впровадження незапланованих інноваційних рішень. Даний показник пропонується визначати експертним шляхом у частках одиниці.

Вибір показника фінансового потенціалу інноваційного інвестування ( $\Phi III$ ) в якості другого критерію вибору стратегії інноваційного розвитку обумовлений надзвичайно важливим значенням фінансового забезпечення інноваційних рішень, бо ризик незадовільного фінансового забезпечення інноваційного рішення є узагальнюючим з погляду інноваційного розвитку підприємства в цілому. Так, І. А. Бланк [4, С.286] зазначає, що, з одного боку, фінансова стратегія є частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства, а з іншого – вона сама впливає на формування стратегії розвитку, а отже і на стратегію інноваційного розвитку.

Фінансовий потенціал інноваційного інвестування визначається як сума потенціалів інвестування 1) власних коштів, 2) залучених коштів, 3) позикових коштів, 4) потенціалу активів, а саме потенціалу їх ліквідності; 5) потенціалу можливостей підприємства, зокрема серед можливостей розглядається здатність підприємства швидко залучати кошти та імідж підприємства в якості позичальника. Визначення  $\Phi III$  здійснюється простими методами прогнозування (табл. 2)

Таблиця 2 – Прості (сингулярні) методи прогнозування [складено на основі 1, С.218–220; 5, С.71–79]

Метод	Зміст методу
Інтер- і екстраполяційні методи	Перенос (поширення) на майбутнє встановлених закономірностей розвитку об'єкта і взаємозв'язків між його параметрами
Структурно-аналітичні методи	Синтез-аналіз якісних і кількісних даних про можливі стани об'єкта і навколишнього середовища з метою встановлення нових станів і зв'язків
Експертні методи	Одержання й узагальнення суджень фахівців про об'єкт прогнозу і його оточення
Методи аналогії	Використання інформації щодо характеристик аналогічних (схожих) об'єктів та процесів

Можливі стратегії інноваційного розвитку підприємства при різних сполученнях фінансового потенціалу інноваційного інвестування та техніко-технологічний потенціал виробництва відображені у таблиці 3.

Таблиця 3 – Вибір стратегії інноваційного розвитку підприємства \*

		Потенціал інноваційного розвитку адаптивний		
		високий	середній	низький
Фінансовий потенціал інноваційного інвестування	високий	Активно-наступальна стратегія Пасивно-наступальна стратегія Захисна стратегія Стратегія ринкової ніші	Пасивно-наступальна стратегія Захисна стратегія Стратегія ринкової ніші Імітаційна стратегія	Імітаційна стратегія Стратегія орієнтації на малі наукомісткі фірми
	середній	Пасивно-наступальна стратегія Захисна стратегія Стратегія ринкової ніші	Опортуністична стратегія Традиційна стратегія	Опортуністична стратегія
	низький	Захисна стратегія Стратегія ринкової ніші Опортуністична стратегія	Захисна стратегія (а саме раціоналізація виробничих процесів) Опортуністична стратегія	Захисна стратегія (а саме раціоналізація виробничих процесів)

\* – з сукупності запропонованих стратегій вибирається одна залежно від поточної та прогнозої у плановому періоді ринкової ситуації

Характеристика стратегій інноваційного розвитку підприємств подана в табл. 4.

Таблиця 4 – Характеристика інноваційних стратегій підприємств (авторська розробка на основі [3, С.150–157; 6, С.150–167; 7, С.368–370])

Тип інноваційної стратегії	Сутність стратегії	Можливі результати
1	2	3
Активно-наступальна	- бути першими в розробках та виробництві інноваційної продукції; - високий ризик; - постійні та значні інвестиції в НДДКР	- радикально нова продукція; - радикально нові технології; - надвисокі прибутки. - лідерство на ринку
Пасивно-наступальна	- друге місце після лідера; - постійні та значні інвестиції в НДДКР; - виведення поліпшеної продукції після апробації її у підприємств-лідерів	- поліпшена нова продукція; - високі та стабільні прибутки; - ризики, пов'язані з утриманням другого місця в групі конкурентів.
Опортуністична (стратегія якості)	підвищення якості продукції II покоління – лідера на ринку, який не потребує високих витрат на НДДКР	- стабільні прибутки; - стабільне становище на ринку; - помилки в оцінці власних адаптаційних можливостей та ринку призведуть до швидкої втрати своїх переваг
Захисна	- оптимізація у виробничому процесі співвідношення витрати-випуск; - вдосконалення та масове виробництво новацій після апробації її у конкурентів; - середній ризик;	- зменшення витрат, зниження цін, збереження конкурентоспроможності на ринку продукції II покоління; - високі прибутків за рахунок масового виробництва юридично захищеного нового удосконаленого зразка інноваційної продукції III покоління

	- значні інвестиції	
Імітаційна (ліцензійна)	придбання ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	- високі, стабільні прибутки (за умов високої спеціальної кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня виробництва); - мінімальні витрати; - мінімальні терміни випуску інноваційної продукції;
Традиційна (стратегія ринкової переваги)	- висока рентабельність унікальної продукції; - підвищення якості цієї продукції; - удосконалення форм обслуговування цієї традиційної продукції.	- високі, стабільні прибутки; - відносно високий прибуток на стадіях росту та зрілості унікальної продукції та накопичення коштів для поступового переходу від випуску одного виду продукції до іншого.
Стратегія пошуку власної ніші	- пошук власних особливих ніш на існуючих ринках	- відсутність конкурентів; - високі прибутки

**Висновки.** Результати дослідження дозволили сформулювати такі основні висновки: по-перше, дослідження показали наявність різноманітних підходів до вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства; по-друге, визначено переваги показника адаптивного потенціалу інноваційного розвитку в порівнянні з показником інноваційного потенціалу; по-третє, обґрунтовано вибір показника фінансового потенціалу інноваційного інвестування в якості другого критерію вибору стратегії інноваційного розвитку; по-четверте, виявлено, що між типом виробництва та потенціалом інноваційного розвитку підприємства спостерігається тісний взаємозв'язок.

З огляду на це предметом подальших досліджень буде визначення меж нижнього, середнього та високого рівнів  $PIR_{ad}$  та  $\Phi PI$  для підприємств різних типів виробництва.

**Список літератури:** 1. Василенко В.О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник [видання 3-є, вип. та доп.] / Василенко В.О., Шматко В. Г. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 440 с. 2. Гончаренко Т.П. Управління науково-технічним потенціалом промислового підприємства в умовах глобальної конкуренції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Гончаренко Тетяна Петрівна – Суми, 2006. — 19 с. 3. Йохна М.А. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник / Йохна М.А., Стадник В.В. – К.: Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с. (Альма-матер). 4. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / За заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка – Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. – 728 с. 5. Саркісян С. А. Научно-техническое прогнозирование и программно-целевое планирование в машиностроении / С. А. Саркісян, П. Л. Акопов, Г. В. Мельникова. – М.: Машиностроение, 1987. – 304 с.: ил. 6. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / Тридід О. М. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с. 7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Шершньова З. Є. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Подано до редакції 05.03.2010